

Processus d'approvisionnement

Dans un contexte instable, avec toutes les difficultés externes et internes et en tenant compte de la capacité de l'aide humanitaire à avoir un impact sur le marché local, il est crucial d'avoir et de mettre en œuvre sur l'ensemble du processus des normes qui pourraient guider et garantir le respect des principes d'approvisionnement. Tout processus d'approvisionnement cohérent comporte six étapes de base.

1. Recherche et repérage des fournisseurs
2. Demande de produit/service
3. Appel d'offres
4. Évaluation et attribution
5. Commande et conclusion du contrat
6. Réception et paiement



Recherche et repérage des fournisseurs

Les actions d'approvisionnement se fondent sur une concurrence équitable et transparente entre les différents fournisseurs. Une certaine forme d'étude de marché doit être réalisée afin de recueillir des informations sur le produit souhaité et les fournisseurs potentiels susceptibles de le fournir.

“ Les études de marché sont utilisées pour repérer les fournisseurs, contribuer à l'élaboration de spécifications techniques, de cahiers des charges et d'énoncés des travaux, vérifier les informations tarifaires librement disponibles (par exemple catalogues des sociétés) et obtenir des informations sur les technologies disponibles (Manuel d'achat de biens et services du PAM, 2020).

Il est pratique de disposer d'une base de données de fournisseurs à partir de laquelle des devis sont demandés. Si une telle base de données n'existe pas, il est recommandé d'en créer une. Une base de données de fournisseurs doit être mise à jour régulièrement, et les organismes peuvent se tourner vers des plateformes ou des sources d'information telles que :

- Revues spécialisées
- Chambres de commerce
- Réunions et séminaires d'affaires
- Associations professionnelles
- Listes de fournisseurs externes
- Communautés en ligne
- Pages jaunes
- Recherche sur les moteurs de recherche
- Autres

Dans le processus de repérage des fournisseurs, les organismes peuvent souhaiter suivre un

processus formel. De nombreux organismes délivrent des documents officiels, notamment :

- Demande d'information (DI)
- Demande d'expression d'intérêt (EDI)

Ces demandes formelles doivent être basées sur des modèles qui permettront aux utilisateurs de bénéficier d'une vision plus précise du produit ou du service ainsi que de sa disponibilité dans le contexte de l'intervention.

Demande de produits et de services

Tout approvisionnement en biens ou services doit être fondé sur les besoins. Une fois les besoins repérés, mesurés et planifiés par une équipe ou une personne au sein d'un organisme, ils doivent être communiqués officiellement à l'équipe chargée de l'approvisionnement de l'organisation, généralement à travers une demande d'achat formellement définie précisant :

- L'unité demandeuse.
- Les exigences, y compris les critères d'évaluation.
- La quantité.
- Le coût estimé ou le montant maximal autorisé des dépenses (si possible).
- La date et le lieu de livraison.
- La confirmation de disponibilité des fonds.

Un élément clé de toute demande d'achat doit être l'inclusion des spécifications techniques. Il existe de nombreuses façons pour les fournisseurs de définir les spécifications techniques. Celles-ci peuvent comprendre les éléments suivants :

Marchandises physiques	<ul style="list-style-type: none">• Photographies• Composants matériels• Besoins de performance (par exemple espace de stockage d'un ordinateur, volume d'une benne)• Normes de qualité (exemple : ISO)
Construction	<ul style="list-style-type: none">• Plans• Cartes• Nomenclature/éléments de construction matérielle

En d'autres termes, le demandeur doit fournir toutes les informations et compléter les formulaires comme convenu lors de la planification. Si un plan préalable n'a pas été établi, la demande peut être retardée pendant l'évaluation de la faisabilité.

La demande d'achat est généralement le formulaire standard et officiel pour demander un achat. La demande d'achat est l'endroit où les différents membres participant au processus d'approvisionnement combinent et valident les détails, transformant les demandes en approvisionnement réel :

- L'unité demandeuse s'engage à ce que toutes les informations contenues dans la demande d'achat soient exactes et suffisantes. Joindre des spécifications détaillées si nécessaire.
- L'unité adjudicatrice s'engage à fournir les biens ou services demandés établis dans la demande d'achat en respectant la qualité, le prix et le délai.
- L'unité financière s'engage à libérer les fonds disponibles.

L'une des meilleures façons de s'assurer que chaque demande est bien présentée, comprise et acceptée par toutes les unités associées au processus est de créer un espace de coordination à cet effet. L'outil de coordination habituel est l'organisation de réunions récurrentes entre les demandeurs, les chefs d'unité et l'équipe chargée de l'approvisionnement, au cours desquelles les demandes peuvent être discutées et validées.

Appel d'offres

Une fois que les fournisseurs potentiels ont été sélectionnés (ou avant de lancer un appel d'offres ouvert), les documents d'appel d'offres doivent être soigneusement préparés. La façon dont les offres sont sollicitées et reçues influence le reste du processus ; il existe une relation inverse et directe entre ce qui est sollicité et ce qui est proposé. Les équipes chargées de l'approvisionnement ne choisiront que parmi les options proposées par les fournisseurs, mais ce qui est proposé dépend largement de la manière dont les fournisseurs ont été sollicités et de ce qu'ils ont été invités à proposer. Les spécifications des produits ou services requis doivent être claires, et les conditions de l'offre demandée doivent être bien définies.

Les critères de sélection des fournisseurs doivent être établis et communiqués clairement et à l'avance aux fournisseurs, garantissant ainsi l'égalité de traitement. Il est important de prendre le temps d'établir et/ou de comprendre les critères de sélection, étant donné que les critères de sélection des fournisseurs ne peuvent être modifiés ou changés une fois qu'ils ont été communiqués à ces derniers.

Les documents relatifs au processus d'appel d'offres peuvent être différents selon le type de concurrence qui s'applique (voir [Procédures d'approvisionnement](#)), la nature et la complexité des biens et services à acquérir. Il est décisif que toute la documentation contienne des détails sur les éléments procéduraux, techniques, financiers et contractuels que les fournisseurs doivent suivre lors de la soumission de leur offre. Ces documents sont basés sur des modèles, adaptés en fonction de la spécificité de la procédure engagée et complétés par les détails applicables à chaque appel d'offres.

En général, tout document d'appel d'offres, quelle que soit la procédure, contient :

Ce qui est demandé

- En fonction de la nature :
 - **Pour les biens** : spécifications techniques ou énoncé des travaux (EDT) (spécifications fonctionnelles, de conformité et de performance pour les produits).
 - **Pour les services** : cahier des charges (CDC) (contexte, objectifs, éléments livrables, normes à respecter, méthode d'évaluation des performances, délais, etc.).
 - **Pour les travaux ou services de construction** : l'énoncé des travaux (EDT) doit fournir toutes les informations nécessaires pour permettre à l'entrepreneur de réaliser les travaux (par exemple emplacement, calendriers d'exécution des travaux, informations pertinentes sur le chantier et autres exigences techniques jugées nécessaires).
 - Quantité
 - Conditions de livraison prévues ; moments, lieux, Incoterms
-

En général, tout document d'appel d'offres, quelle que soit la procédure, contient :

Instructions destinées aux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Instructions pour la préparation et la soumission, langue de soumission.• Calendrier : date limite de soumission, validité de l'offre et délais d'attribution prévus.• Détails de l'offre préalable, le cas échéant (réunions/visites de site et/ou échantillons/démonstrations).• Fourniture d'échantillons prototypes de produits si nécessaire.• Méthode d'évaluation et critères d'évaluation, y compris autorisation de sociétés d'inspection tierces, le cas échéant.• Conditions de paiement.• Coordonnées.
Conditions générales en vigueur	<ul style="list-style-type: none">• Politiques éthiques auxquelles le fournisseur doit se conformer.• Conditions spéciales en vigueur, telles que résiliation, conditions commerciales, inspection, garanties, droits et obligations, recours, sous-traitance, etc.

Le document d'appel d'offres doit être distribué simultanément aux fournisseurs présélectionnés, et une durée suffisante doit être prévue pour l'analyse et l'élaboration correcte des offres. Le document d'appel d'offres pourrait contenir un format de soumission standard facilitant la comparaison entre les offres pendant la phase d'évaluation.

Spécifications matérielles

Lors de la sollicitation de la fourniture de matériel, il est recommandé d'inclure autant d'informations techniques que possible sur les spécifications matérielles, présentées dans un format clair et transparent, facile à comprendre mais difficile à mal interpréter. Les spécifications matérielles peuvent inclure les éléments suivants :

- Mesures unitaires (poids, volume).
- Mesures de l'emballage (poids, volume).
- Coloration/aspect visuel.
- Composition chimique.
- Conformité avec des normes ISO spécifiques.
- Résistance/durabilité.
- Spécifications d'emballage et de manutention.
- Spécifications de marque et de marquage.

Respect des spécifications tout au long du processus d'approvisionnement

Ces spécifications matérielles doivent être comprises dans :

Les appels d'offres - Plus les spécifications sont détaillées, plus les offres retournées seront précises. Des spécifications détaillées permettront d'éliminer les fournisseurs qui ne sont pas en mesure de répondre aux exigences spécifiques, mais encourageront également les fournisseurs à ne s'engager que sur ce qu'ils savent être possible.

Les contrats avec les fournisseurs - Les spécifications matérielles incluses dans les contrats obligeront légalement les fournisseurs à respecter les normes établies par leur offre. Les spécifications matérielles figurant dans les contrats doivent correspondre aux spécifications

fournies dans le cadre du processus d'appel d'offres.

Les instructions destinées aux sociétés d'inspection tierces- Une fois qu'un fournisseur a été sélectionné et qu'un contrat a été conclu, il est possible de faire appel à des sociétés d'inspection tierces pour tester les produits par rapport aux spécifications matérielles contractuelles. Les sociétés d'inspection peuvent recourir à une inspection visuelle ou à des tests en laboratoire pour confirmer que toutes les spécifications matérielles sont respectées. De nombreux organismes préfèrent recevoir des échantillons prototypes d'articles avant la commande finale, et effectuer des inspections en plusieurs points tout au long du processus. Les acheteurs peuvent également choisir de différer le paiement jusqu'à ce que l'inspection finale soit terminée.

Types de spécifications

Les spécifications détaillées varient en fonction de l'article en question, de l'organisme, de l'ampleur de l'approvisionnement et du marché qui fournit le produit.

Type d'article	Certains produits dont la conception est bien établie (comme les pièces de machine) peuvent nécessiter des spécifications moins détaillées et reposer davantage sur la spécification de la capacité ou de la fonctionnalité du produit. D'autres produits fréquemment utilisés par le secteur humanitaire (comme les produits ménagers) sont beaucoup plus définis par des besoins spécifiques et sont souvent associés à des normes mutuellement reconnues telles que SPHERE. Bien que les organismes humanitaires puissent avoir des besoins spécifiques, la compréhension globale de ces besoins par les fournisseurs peut ne pas être parfaite. C'est pourquoi les spécifications des produits spécialement conçus ou utilisés pour les interventions humanitaires tendent à être plus explicites : le produit est généralement « mis au point » en collaboration avec le fournisseur pour répondre aux besoins de l'organisme acheteur.
Besoins de l'organisme	Les organismes humanitaires qui achètent une petite quantité d'un article ou qui achètent des produits déjà normalisés peuvent avoir très peu besoin d'indiquer explicitement les spécifications matérielles du produit. Cependant, les organismes qui achètent de grandes quantités d'un type de produit spécial auprès d'un fournisseur à long terme ou d'un nombre limité de fournisseurs sont plus susceptibles de donner des spécifications matérielles plus développées dans leurs contrats. Des spécifications détaillées des produits aideront les fournisseurs à se procurer les bonnes matières premières et contribueront à poursuivre l'assurance de la qualité.
Marchés	Les grands fournisseurs internationaux couramment sollicités sont en général plus à même de répondre aux spécifications détaillées des produits demandées par les organismes humanitaires. Les capacités de fabrication et les matières premières dont disposent les sociétés locales peuvent ne pas correspondre aux exigences générales de l'organisme demandeur pour les principaux articles de secours. L'équilibre entre les approvisionnements aux niveaux international et local est une question que les organismes doivent examiner en fonction des lois locales, des coûts d'importation et de transport, de l'éthique entourant les approvisionnements, du désir de soutenir les marchés locaux et des besoins généraux du projet.

De nombreux grands organismes qui achètent régulièrement des fournitures de secours caractéristiques ont des spécifications matérielles facilement disponibles, notamment le [Catalogue du CICR/FICR](#) et l'[Oxfam Supply Center](#). Ces spécifications matérielles sont utiles comme point de référence pour tout organisme souhaitant conclure des contrats pour des fournitures de secours d'urgence.

Exemple de spécifications matérielles :

COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur	
Échantillons à des fins de test	<p>Les échantillons de couvertures doivent provenir de balles compressées.</p> <p>Tous les critères doivent être respectés sur le même échantillon.</p> <p>(Les échantillons de balles compressées doivent être préparés avec seulement 5 couvertures pliées une fois de plus que dans des balles normales, à un taux de compression de 60 pour cent, et rester comprimés pendant une semaine au minimum avant le test).</p>
Confection	Tricotage ou tissage à double face, séchage en hauteur. Le cas échéant, la couche intérieure peut être en non-tissé.
Contenu de la norme ISO 1833 sur le poids sec	100 pour cent pur polyester et/ou fibres acryliques ou polyester/coton
Couleurs	Autre que noir, rouge ou blanc, couleur foncée uniforme.
Taille	150 x 200 cm +3 %/-1 %. À prendre sur un échantillon plat stabilisé, sans plis.
Poids	500 g/m ² au minimum 1 000 g/m ² au maximum poids déterminé par le poids total/la surface totale.
Épaisseur ISO 5084	9,5 mm au minimum (1 kPa sur 2 000 mm ²)
Résistance à la traction ISO 13934-1	250 N pour la chaîne et la trame au minimum
Perte de résistance à la traction après lavage ISO 13934-1 et ISO 6330	Au maximum 5 pour cent pour la chaîne et la trame après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Rétrécissement maximal ISO 6330	Au maximum 5 pour cent pour la chaîne et la trame après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Perte de poids après lavage	Au maximum 5 pour cent après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Résistance thermique ISO 11092	<p>Rct = 0,40 m².K/W au minimum, arrondi au 0,01 le plus proche, sur des échantillons prélevés sur des balles compressées.</p> <p>Conditionnement mécanique : après l'ouverture de la balle, la couverture doit être séchée dans un sèche-linge (capacité minimale de 500 L) sans autre charge pendant 15 minutes à une température inférieure à 30 °C. Ensuite, la couverture doit être conditionnée pendant au moins 24 heures à plat dans des conditions ambiantes (20 °C et 65 pour cent d'humidité relative).</p>
Résistance au flux d'air ISO 9237 avec une chute de pression de 100 Pa	Au maximum 1 000 L/m ² /s
Finition	Couture au point de fouet à 10 mm du bord avec 10 à 13 points/10 cm, ruban cousu ou ourlet sur 4 côtés. Les coins peuvent être ronds jusqu'à un rayon de 10 cm, ou carrés.

COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur	
Test organoleptique	Pas de mauvaise odeur, pas d'irritation de la peau, pas de poussière. $4 < \text{pH} < 9$. Exempt de COV (composés organiques volatils) nocifs. Adapté à l'usage humain.
Résistance au feu ISO 12952-1	Résistance à la cigarette - Pas d'inflammation
Résistance au feu ISO 12952-2	Résistance à la flamme - Pas d'inflammation
Emballage primaire	Pas d'emballage individuel de la couverture, afin de réduire les déchets de plastique dans l'environnement.
Emballage	<ul style="list-style-type: none"> • Les balles doivent être enveloppées dans un film en plastique microperforé étanche et recouvertes d'un sac tissé en polypropylène ou en jute. • Quantité par balle : 15 pièces. • Compressé et attaché avec 5 sangles (2 dans le sens de la longueur, 3 dans le sens de la largeur). • Dimensions des balles : longueur 85 cm +/- 5 cm, largeur 55 cm +/- 5 cm, hauteur 75 cm +/- 5 cm (hauteur des balles à compresser de 60 pour cent au maximum de l'état libre à l'état final compressé et sanglé)
Marquage sur la couverture	Chaque couverture doit comporter une étiquette, cousue dans l'ourlet. L'étiquette doit comporter le nom du fabricant, un numéro de lot de référence unique et la date de fabrication. Aucun logo de société ne doit être intégré au marquage du fabricant.
Marquage sur l'emballage	COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur - 15 pièces. Autres marquages comme spécifié dans le contrat.

Source : [Catalogue des produits standard du CICR/FICR](#)

Évaluation et attribution

De nombreux organismes peuvent choisir de recourir à ce que l'on appelle un comité/panel d'évaluation des offres pour faciliter le processus d'analyse et de notation des offres entrantes de manière équitable et transparente. Après avoir enregistré correctement toutes les étapes du processus d'appel d'offres, et avant l'ouverture des offres, le comité/panel d'évaluation se réunit pour étudier les offres. La composition d'un panel d'évaluation peut être aussi simple que deux personnes (demandeur et acheteur) effectuant une évaluation informelle ou être réglementée de manière formelle et intégrer des équipes de différents départements. Quelle que soit la valeur de l'approvisionnement ou la procédure suivie, il doit toujours y avoir un ensemble de personnes pour respecter le principe de séparation des tâches. Dans le cas des procédures les plus restrictives, il est courant de former des équipes d'évaluation au tout début du processus, qui formalisent celui-ci en signant une « déclaration d'objectivité et de confidentialité » et/ou une « divulgation de conflit d'intérêts ».

Les offres doivent être évaluées à l'aide des critères et des spécifications des demandes d'achat/appels d'offres précédemment communiqués, ou encore de toute autre partie du

processus précédant la réception des offres. Des critères communs d'évaluation des offres sont notamment les suivants :

- Prix compétitifs.
- Capacité à respecter les spécifications et les normes.
- Disponibilité du produit et capacité à respecter la date de livraison demandée.
- Qualité des produits et des services.
- Performance et durabilité des produits.
- Méthodes de livraison fiables.
- Méthodes et pratiques de contrôle de la qualité.
- Compétences techniques et d'encadrement.
- Capacité à fournir des produits de niche ou uniques et/ou à élaborer des concepts.
- Stabilité financière et crédit.
- Conditions/exigences de paiement.
- Compatibilité avec les produits existants.
- Installations de distribution/stockage et ressources adéquates.
- Disponibilité des pièces détachées.
- Garantie, assurance et engagement d'approvisionnement.
- Capacité et expérience avérées.
- Disponibilité de ressources de soutien pour le service.
- Expérience antérieure et performances démontrées dans la fourniture des produits/services à acheter (à vérifier dans les certificats de conformité antérieurs. Les « mauvaises expériences passées » doivent donc être consignées).
- Sécurité.

Tous les critères d'évaluation doivent être :

- **Objectifs** - Critères vérifiables et conçus pour mesurer des faits plutôt que des hypothèses et des promesses du fournisseur. Des critères objectifs sont tangibles et ont peu de chances d'être interprétés différemment par divers fournisseurs.
- **Sans ambiguïté** - Il ne doit y avoir aucune confusion ni aucun recoupement dans la sélection, la description et l'évaluation des critères.
- **Fiables** - Critères clairs et mesurables pouvant être évalués de manière cohérente entre plusieurs soumissions et évaluateurs.
- **Équitables** - Critères qui n'excluent pas indûment des fournisseurs de la procédure d'approvisionnement ou qui n'accordent pas d'avantages indus à un fournisseur spécifique.
- **Équilibrés** - Critères appropriés et justifiables lorsqu'ils sont considérés objectivement dans le contexte de l'action d'approvisionnement.

Au cours du processus d'évaluation, il est nécessaire d'équilibrer divers facteurs tangibles et intangibles, dont certains peuvent entrer en conflit les uns avec les autres. Les méthodes permettant de déterminer dans quelle mesure un fournisseur potentiel peut répondre aux critères sont notamment les suivantes :

- Visites chez le fournisseur par l'équipe de gestion et/ou d'évaluation (pour visiter l'usine, l'entrepôt, le stock, l'équipement de production et l'équipement du fournisseur).
- Confirmation du statut du système de qualité, soit par une évaluation sur place, soit par un rapport écrit, soit en demandant un certificat d'enregistrement du système de qualité comme la certification ISO ou autre.
- Entretiens avec/recommandations d'autres ONG recourant au prestataire.
- Obtention des rapports financiers accessibles au public (disponibles dans certains pays) et vérification des fichiers négatifs.

- Évaluation (par des tests en laboratoire ou des tests de validation, par exemple) des échantillons obtenus auprès du fournisseur (voir Assurance de la qualité).

Pour pouvoir présenter les résultats de l'évaluation, il est courant de rédiger un document de synthèse, soit sous la forme d'un tableau comparatif, soit sous la forme d'un rapport complet, qui doit être signé par tous les membres du panel d'évaluation. Tout document de synthèse doit comporter une recommandation motivée sur la sélection des fournisseurs et contenir autant d'explications que nécessaire sur cette sélection.

Une fois que la proposition d'attribution en faveur d'un fournisseur a été validée, la sélection du fournisseur proposé doit être validée par le processus d'approbation interne requis de l'organisme. La décision d'attribution doit être communiquée au fournisseur retenu, et les fournisseurs écartés doivent être informés dans le cadre d'un mécanisme de compte rendu et de prise en considération de toute plainte éventuelle.

Commande et conclusion du contrat

Chaque commande doit être formalisée par un contrat, un bon de commande (BC) ou tout autre document officiel d'attribution.

- Les **bons de commande** sont des engagements financiers qui confirment les détails de l'achat (unités, quantité, prix, délai et lieu de livraison, etc.), formalisant ainsi la commande. Le BC est utilisé pour les commandes plus simples, les achats ponctuels et les petits montants, lorsqu'il n'est pas nécessaire de définir une situation complexe et/ou lorsque l'achat représente de faibles risques pour l'organisation.
- Les **contrats** sont des accords juridiquement contraignants entre l'organisation et les fournisseurs. Ils définissent les conditions générales des biens et services fournis, ainsi que les droits et obligations connexes des signataires. Les contrats sont utilisés lorsqu'il est nécessaire de préciser les conditions d'une commande complexe (livraisons partielles, délais ou lieux différents, conditions spéciales relatives au produit, volume financier élevé ou risque potentiel pour l'organisation, etc.) et toujours pour un travail ou un service spécialisé.

Il existe une variété de formats et de types de contrats utilisés pour différents types de services et de biens, et différents délais de livraison. Une liste de certains des types les plus courants peut inclure :

Contrat cost-plus	Un acheteur s'engage à rembourser à un vendeur les dépenses qu'il engage lors de l'exécution des travaux. Ce type de contrat est courant où les dépenses relatives aux travaux achevés peuvent varier.
Contrat de remboursement des frais	Lorsque l'acheteur et le vendeur conviennent d'un montant total, généralement payé à la fin d'un projet ou à une autre date spécifiée. Le vendeur fournit généralement une estimation des coûts totaux, qui est communiquée à l'acheteur sous la forme d'un budget. Dans le cas où le vendeur atteint le coût total avant l'achèvement, il peut demander l'approbation de l'acheteur pour poursuivre le projet ou cesser les travaux. Des coûts supplémentaires, des matériaux ou des activités hors budget nécessiteraient une modification du contrat pour continuer. Ce type de contrat peut être nécessaire lorsque la flexibilité des coûts est une exigence pour un projet, ou si la portée des travaux est difficile à déterminer ou si le projet lui-même est à haut risque. Ce type de contrat est courant pour un service sous-traité, tel qu'un entrepôt entièrement géré.

Contrat prix fixe	Un accord entre l'acheteur et le vendeur pour payer une somme d'argent spécifique pour des biens ou des services déterminés. Le coût des biens ou des services reste le même, quel que soit le temps qu'il faut pour les terminer ou les fournir. Ce type de contrat est typique pour la sécurisation des expéditions aériennes ou maritimes.
Contrat temps et matériel	Un accord par lequel un acheteur accepte de payer un vendeur pour le temps que le vendeur passe sur le projet et les dépenses que le vendeur engage tout au long du projet. Ce type de contrat est courant pour les projets de construction.
Contrat à prix unitaire	Un accord entre un vendeur et un acheteur pour payer un projet par unités de travail, telles que des tâches spécifiques ou un produit spécifique. Si le vendeur fournit un service, le vendeur divise le projet en unités avant de commencer à y travailler. Les contrats à prix unitaire peuvent établir une base de référence pour un produit ou un service, mais ne définissent pas le nombre d'unités, ni même nécessairement la période pendant laquelle les unités seront achetées. Ce type de contrat est courant pour l'achat d'unités autonomes d'un produit spécifique, comme un bien physique ou un seul service couramment obtenu.
Contrat aléatoire	Un accord entre les parties pour effectuer un service ou fournir un produit si un certain événement se produit. Les parties n'ont l'obligation d'accomplir l'action que si l'événement prédéterminé se produit. Le type de contrat est courant pour les polices d'assurance.

Parmi les types de contrats, les contacts peuvent généralement être divisés en deux catégories :

Contrat bilatéral	Un accord qui lie deux ou plusieurs parties à des obligations mutuelles. Cela peut se produire lorsqu'un acheteur et un vendeur s'engagent à fournir un produit ou à fournir un service. Les deux parties acceptent le contrat et promettent d'accomplir une certaine action.
Contrat unilatéral	Lorsqu'une partie à l'accord s'engage à effectuer une certaine action. L'autre partie ne s'engage pas vis-à-vis de l'accord, de sorte que seul l'offrant a une obligation contractuelle.

Certains organismes préfèrent recourir à une forme d'accord à long terme (ALT), dans lequel un fournisseur est présélectionné à l'issue d'un processus d'appel d'offres standard, mais dispose d'un contrat à durée indéterminée pour la fourniture de biens et de services. Les organismes demandeurs ayant conclu des ALT avec des fournisseurs peuvent utiliser des notifications simples pour les besoins d'approvisionnement, comme un bon de commande, en précisant les unités, les quantités, les détails de livraison et d'autres informations importantes. La théorie sous-jacente à un ALT est qu'un seul fournisseur sollicité pour des approvisionnements réguliers peut être mis en concurrence et sélectionné une fois au cours d'une période prédéfinie au lieu de devoir faire une offre à chaque fois.

La signature du bon de commande par le fournisseur ainsi que les conditions générales de l'organisation transforment le bon de commande en contrat simplifié. Une organisation doit établir un seuil au-delà duquel la relation ne peut plus être formalisée par un bon de commande et un contrat devient nécessaire. Quelle que soit la méthode d'approvisionnement, les conditions générales (CG) de chaque organisation doivent être appliquées, et il est recommandé de joindre les CG à tous les contrats et bons de commande.

Réception et paiement

Les documents de commande (bon de commande ou contrat) doivent indiquer clairement les conditions de livraison. Les conditions de livraison précisent qui assume la responsabilité du transport des marchandises, quand et où la responsabilité des produits est transférée, ainsi que tous les détails nécessaires pour planifier le transport et la logistique.

“ La planification de la livraison implique l'étude et la prise en considération de tous les aspects logistiques du processus d'approvisionnement. Elle commence dès la phase d'évaluation des besoins par l'examen du résultat souhaité par l'unité demandeuse et l'utilisateur final ainsi que par la définition des actions nécessaires pour assurer la réussite de l'activité (Manuel d'achat de biens et services du PAM, 2020).

Le transfert de responsabilité entre le vendeur/transporteur et l'organisme est un moment important du processus d'approvisionnement. Le transfert de responsabilité peut s'effectuer dans les locaux du fabricant/vendeur ou être entièrement pris en charge par le fournisseur, qui sera responsable du transport de la cargaison jusqu'à la destination convenue. La destination convenue peut être les locaux d'un organisme, un entrepôt ou, dans des cas particuliers, directement chez les bénéficiaires. La méthode la plus couramment utilisée pour définir le mode et le lieu du transfert de responsabilité consiste à [définir des Incoterms](#) dans le contrat d'approvisionnement. Les Incoterms ne sont toutefois applicables qu'aux approvisionnements internationaux, de sorte que le transfert de responsabilité dans les approvisionnements nationaux peut devoir être précisément explicité. Dans tous les cas, le transfert de responsabilité doit être clairement enregistré dans l'[ensemble standard de documents d'expédition](#).

Pour des livraisons plus simples, ou lorsque le fournisseur livre à la destination finale, il est courant d'utiliser un bon de livraison qui doit contenir au moins :

- Le nom et les coordonnées du vendeur.
- Le nom et les coordonnées de l'acheteur.
- La date d'émission.
- La date de livraison des marchandises.
- Une description des marchandises contenues dans la commande.
- La quantité de chaque type de marchandises.

Lorsque les marchandises sont livrées, le destinataire doit effectuer une inspection physique des colis par rapport à tous les documents de livraison pour s'assurer qu'ils sont entièrement conformes aux exigences du contrat, en vérifiant :

- **La quantité** - Le nombre reçu doit être le même que celui inscrit dans les documents et correspondre au nombre demandé dans le bon de commande.
- **La qualité** - Le produit reçu doit se trouver dans les conditions mentionnées dans les documents d'expédition et être conforme à ce qui a été défini dans le contrat d'approvisionnement, ne pas être endommagé et correspondre aux spécifications commandées.

Si une anomalie en matière de quantité ou de qualité est constatée, elle doit être consignée par écrit sur les documents de livraison. Sans déclaration écrite réalisée au moment de la livraison, il sera très difficile de prétendre ultérieurement que les produits n'étaient pas conformes à la commande.

Le transfert de responsabilité devient effectif lorsque le représentant de l'organisation signe le bon de livraison. Le bon de livraison signé, le bon de commande et la facture commerciale sont les documents minimaux obligatoires pour traiter le paiement. Dans le cas où le fournisseur/transporteur n'est pas en mesure de fournir un document de livraison ni même un

bon de livraison, les organismes peuvent souhaiter créer et signer un bon de réception des marchandises (BRM), formalisant le transfert de responsabilité de la cargaison et indiquant toute anomalie. Les organismes qui génèrent leurs propres BRM doivent toujours demander au fournisseur qui livre ou au transporteur dûment désigné par le fournisseur de contresigner.